

Besuch bei Tessei in Tokyo

Nachhaltig erfolgreich mit "Respect for People"

In der YOKOTEN Ausgabe 03/2014 haben wir über die Firma Tessei, ihr Managementmodell sowie ihre Bemühungen zur Qualifikation und Einbeziehung der Mitarbeiter berichtet. Nun hatten die Autorinnen die Gelegenheit, die Firma während einer von dem bekannten japanischen Berater Shunji Yagyū begleiteten TPS-Studienreise zu besuchen und weitere Details zu erfahren. Eine Nachlese.

von Claudia Romberg und Mari Furukawa-Caspary

Erinnern wir uns: Die Firma Tessei, Abkürzung für "Tetsudo Seibi Kabushiki-gaisha", also Instandhaltungsgesellschaft der japanischen Eisenbahn, ist für die Reinigung aller von Tokyo in Richtung Norden und von dort wieder zurück fahrenden Shinkansen-Schnellzüge zuständig. In den letzten Jahren machte die Firma von sich reden, weil sie es schaffte, sich von einer einfachen Putzkolonne zu einem hocheffektiven Dienstleister zu entwickeln und zwar durch zielgerichtete Mitarbeiteraktivierung – dazu später mehr. National wie international ist die Firma bekannt für das sogenannte "7-minutes-miracle", u.a. als Video zu sehen bei CNN oder bei der Zeitung Nikkei: Eine

22-köpfige Mannschaft schafft es, die jeweils 400 Meter langen, aus 16 Wagen mit insgesamt rund 1500 Sitzen bestehenden Schnellzüge innerhalb von 7 Minuten rundum zu reinigen, d.h. der Müll wird entsorgt, die Toiletten gereinigt, der Boden gefegt und gewischt, alle Stühle in Fahrtrichtung umgedreht, Tische und Fensterrahmen gewischt und Kopfstützenbezüge ausgewechselt. Neben dieser nach jeder Fahrt erfolgenden Reinigung werden alle Züge täglich grundgereinigt, von innen und von außen.

Die Firma Tessei wurde 1952 als Unternehmen zur Wartung von Zügen gegründet. Ab 1990 startete man eine auf-

wändige Image-Kampagne, um stärker auf sich aufmerksam zu machen und wegzukommen von dem ursprünglich negativ belasteten Bild eines Reinigungsbetriebs. Schnell stellte das Management fest, dass es damit nicht getan war: 1999 beschäftigte man sich erstmalig in Lehrgängen mit der Ausbildung der Mitarbeiter. Doch erst 2006, mit dem neuen Geschäftsführer Teruo Yabe, kam die Wende: Der Slogan war nun "Total Service", also "Umfassender Service". Nicht die Reinigung als solche war von nun an das Ziel, sondern die Fähigkeit und das Streben der Mitarbeiter, absolute Kundenzufriedenheit zu erzeugen. Gleichzeitig ging es darum, das implizite Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter gezielt zu erfassen, in Besprechungen explizit zu machen und dadurch die Mitarbeiter in Teams in die Lage zu versetzen, mit kleinen Verbesserungen die eigene Arbeit zu erleichtern, zu standardisieren und übertragbar zu machen – bei Mitarbeitern, die oftmals aus schwierigen privaten Verhältnissen stammen, eine außerordentlich schwierige Führungsaufgabe.

Kreative Ideen zur Motivation

Einige Ideen, die Yabe einführte, um die Motivation und das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter zu stärken, waren: Eine



Abb. 1: Das 7-Minuten-Wunder ist geschafft – das Team begrüßt die Reisenden mit einer Verbeugung.

rote Uniform, die aus den unsichtbaren dienstbaren Geistern präsente und professionelle Ansprechpartner für Reisende machte; Sticker oder Postkarten, die von Tessei-Mitarbeitern an Familien verteilt wurden, damit sie die Erfahrung machen, dass auch sie den Kunden Freude machen können; eine Mitarbeiterzeitschrift namens "Angel-Report", in der sich Mitarbeiter gegenseitig über positive Begegnungen, auch untereinander, berichten. So wurde unter den Mitarbeitern die vormals kaum ausgeprägte gegenseitige Wertschätzung gefördert, die in einem funktionierenden Team – aber auch im Kundenkontakt – Voraussetzung für gute Arbeit ist.

Die Mitarbeiter entwickelten in der Folge kleine Hilfsmittel, wie etwa auf die optimale Benutzung zugeschnittene Taschen für Putzwerkzeuge inkl. eines verschließbaren Beutels für evtl. liegen gebliebene Brillen; gemeinsam entwickelte Arbeitshinweise, die bis hin zu der Frage gehen, wie man ein Putztuch so faltet, dass man es am effektivsten verwenden kann oder die Zuordnung von Sitzplätzen in den Pausenräumen nach Arbeitsposition in der jeweiligen Schicht, um ungewünschte Effekte wie Cliquenbildung innerhalb der Teams zu vermeiden. Sogar der Grad der Verbeugung, mit der sich die Mitarbeiter nach vollendeter Rei-

nigung verabschieden, wurde festgelegt (15 Grad statt der üblichen 45, damit man im Augenwinkel noch mögliche Gefahrensituationen, wie etwa zu nah am Gleis laufende Kinder, erfassen kann). All dies haben die Mitarbeitenden gemeinsam erarbeitet. Das Erfahrungswissen wurde in Schulungen für neue Mitarbeiter aufgenommen. Die Kunden bekamen den neuen Spirit vielfach zu spüren. So wurde beispielsweise ein Raum für stillende Mütter und Eltern, die mit Kindern reisen, eingerichtet und schön dekoriert.

Durchschnittlich erhält Tessei von seinen Mitarbeitern die beeindruckende Anzahl von etwa 5000 Verbesserungsvorschlägen pro Jahr, was bei 890 Mitarbeitern ca. 5,6 Vorschläge pro Jahr pro Person ergibt. Dazu kommen noch die "Mai Hyatto" ("Meine Huch-Momente"). Das sind schriftliche Darstellungen von Situationen, in denen sich Mitarbeiter kurz unsicher oder gefährdet gefühlt haben. Sie teilen diese Erfahrungen, um zu vermeiden, dass Arbeitsunfälle passieren. Heute arbeiten 502 Männer und Frauen in Vollzeit, 388 in Teilzeit (d.h. 43,6 %) bei Tessei. Es gibt keine Leiharbeiter. Der Frauenanteil liegt bei 36,5 %. Das Durchschnittsalter beträgt 49,8 Jahre. Pro Schicht werden 15-17 Züge gereinigt, man arbeitet im Zwei-Schicht-Betrieb. Täglich werden 2233 Wagen gereinigt.

Die Autoren

Claudia Romberg und Mari Furukawa-Caspary arbeiten seit über 10 Jahren mit Shunji Yagyu zusammen und beraten als Japan- und Lean-Expertinnen selbst mittelständische Unternehmen. Der Fokus ihrer Arbeit liegt auf dem "Monozukuri"-Ansatz des TPS als einem wissensanreichernden organischen System, das die menschlichen Fähigkeiten bei der Entwicklung einer dynamischen, hochqualitativen und verschwendungsarmen Wertschöpfung in den Mittelpunkt stellt.

Kontakt: www.monozukuri-consulting.de

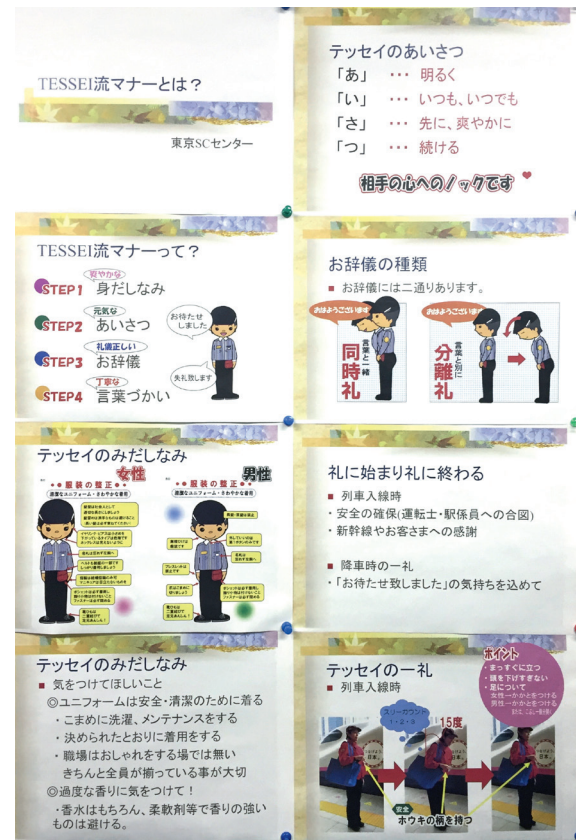


Abb. 2: Schulungsmaterialien, u.a. zum Thema "Sich Verbeugen".

Was beim Besuch des Unternehmens auffällt ist das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter und ihre Freundlichkeit. Mitarbeiter aller Hierarchiestufen, die sich auf den Bahnsteigen begegnen, kennen und grüßen sich mit offenem Blick und deutlich vernehmbar – eine Geste, der man bei den Putzkolonnen in anderen Unternehmen selten begegnet. In allen Pausen- und Schulungsräumen, die wir besucht haben, hängen die Wände voll mit Unterlagen, in denen Mitarbeiter beschreiben, worin sie ihre Aufgabe sehen, inhaltlich wie übergeordnet (sauber machen – dem Reisenden eine schöne Reiseerinnerung beschieren; alles zum Strahlen bringen – einen Beitrag dazu leisten, dass die Gäste gerne wiederkommen). Und sie beschreiben, was sie im aktuellen Jahr erreichen und verändern möchten. Überall gibt es Hinweise zur Sicherheit und zur Qualität, Dankeschreiben von Gästen aus Warteräumen

und das alles bei einem beeindruckenden Maß an Sauberkeit und Ordnung, egal ob es die Pausenräume und Abstellkammern unterhalb der Gleise, also die Katakomben des Tokyoter Bahnhofs waren oder der Schulungsraum, der auch zur Mitarbeiterschulung benutzt wird.

Tessei ist ein Paradebeispiel, wie man aus einer verpönten und schlecht angesehenen Arbeit, die von gering qualifizierten Mitarbeitern ausgeführt wird, eine sinnvolle Tätigkeit macht, die exzellent ausgebildete Mitarbeiter mit Stolz ausführen und die hochmotiviert an deren Verbesserung arbeiten. All dies war nur möglich durch den Wandel in der Führungskultur, durch das Verständnis des Menschen als wichtigste Ressource und wichtigsten



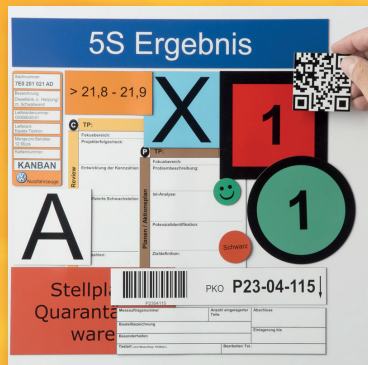
Abb. 3: Diese Tasche wurde für die Anforderungen des Alltags gemeinsam entwickelt.

Kenntnisträger eines Unternehmens. Die neue Kultur beinhaltet die Unterstützung und Aktivierung der Mitarbeiter, dass sie selbst mithilfe der bekannten Tools wie Gemba-Standards, Teamarbeit, autonomes Shopfloormanagement, regelmäßige Kaizenrunden, aber auch eines klaren Hoshin Kanri (Policy Deployment) ihr Wissen und Können ständig weiter anreichern und entwickeln können. Kein Wunder, dass es Tessei in das Curriculum der Harvard Business School geschafft hat.

Link zum Video:



Anzeige



Individuelle Gestaltung für Botschaften mit Magnethaftung

Bedruckte Magnete und Magnetschilder sind überall dort unentbehrlich, wo es um schnell anwendbare und einfach austauschbare Informationen geht.

Sie unterstützen die Visualisierung in Lean und KAIZEN Prozessen, sie leiten und organisieren, sie präsentieren und dekorieren. In der Logistik werden sie zur Kennzeichnung von Regal- und Lagerplätzen eingesetzt, in der Produktion dienen sie zum Beispiel als Warntafeln an Maschinen oder als magnethaftende Überschriften und Logos für Informations- und Visualisierungstafeln. Das Management nutzt sie zur Visualisierung von Wertströmen.

Lassen Sie Ihre Fantasie spielen, und nutzen Sie die Möglichkeiten unserer unverzichtbaren Helfer. Farbige bedruckte, beschreibbare Oberfläche, unterschiedliche Formen und so vielfältig einsetzbar, wie Sie es sich nur vorstellen können. Wir freuen uns auf Ihre Anfrage...

SCHALLENKAMMER
MAGNETSYSTEME

Tel.: 09367 98977-0

info@magnetsysteme.de

Homepage: www.magnetsysteme.de

Webshop: www.magnetfolie.com